



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

A GESTÃO DO MARKETING INTERNO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA COM ESTRUTURA MULTICAMPI: A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES QUE ATUAM NO SETOR DE ATENDIMENTO AOS ALUNOS

Cátia Silene Gehrke de Medeiros

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
catiag@unijui.edu.br

Luciano Zamberlan

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
lucianoz@unijui.edu.br

Gustavo Arno Drews

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
gadrews@unijui.edu.br

Maira Fátima Pizolotto

UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
mairap@unijui.edu.br

RESUMO

Nas organizações universitárias o aperfeiçoamento dos serviços prestados e a melhoria contínua no atendimento não são fenômenos naturais, pois dependem de ações, planos estratégicos, educação continuada e principalmente, o envolvimento de todo o seu público interno. Assim, através de um programa de marketing interno e a colaboração dos gestores a organização estudada visa qualificar sua estrutura interna e principalmente, seu capital humano. Esta investigação estudo buscou avaliar os resultados proporcionados pelas ações de endomarketing em duas unidades de atendimento a alunos de quatro Campi de uma instituição de ensino superior comunitária do noroeste do Rio Grande do sul por meio da aplicação de 47 questionários para avaliar a importância e a percepção dos colaboradores com relação às ações adotadas pela universidade. Percebeu-se que as dimensões custo e comunicação estão com grande parte de suas variáveis necessitando de aprimoramento. A análise de variância aduziu algumas diferenças na percepção das práticas de marketing interno entre os Campi. A universidade necessita direcionar seus esforços para tais variáveis, pois tanto o alinhamento nos fluxos de trabalho e de informações quanto o investimento nos colaboradores são fundamentais para a consolidação de um programa de marketing interno.

Palavras-chave: marketing interno, universidade, atendimento.

1. INTRODUÇÃO

As empresas exigem de seus colaboradores mais desempenho, qualificação e resultado, e em consequência disso, as pessoas procuram ser reconhecidas e valorizadas, incorporando um constante processo de adaptação. As organizações buscam constantemente a melhoria de suas marcas e produtos, com o objetivo de ganharem seu espaço no mercado. Porém, não devem deixar de concentrar esforços em valorizar as pessoas, proporcionando satisfação aos seus colaboradores, que representam um de seus principais diferenciais estratégicos.

Além desse reconhecimento e valorização, Brum (1994) afirma que o público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo o que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e produtos. Nas organizações estimula-se o trabalho em equipe, busca-se mais qualidade e produtividade a custos cada vez menores. Os níveis hierárquicos estão reduzindo e o nível de autonomia dos colaboradores aumentando, agilizando consideravelmente o processo de tomada de decisões.

Savoldi (2006) afirma que a cultura interna das empresas passa a ter papel relevante no comportamento do pessoal envolvido no processo da mudança. O marketing interno, por sua vez, apresenta-se como uma das alternativas para melhoria desse ambiente, estabelecendo a noção de que os empregados constituem-se no primeiro mercado para a organização. Seguindo essa linha de estudos, Pizolotto e Drews (2009) destacam que às organizações incumbe criar o espaço, estimular o desenvolvimento, oferecer o suporte e as condições para a realização mútua das expectativas e necessidades.

Para Grönroos (1993), os funcionários também são considerados um primeiro mercado, pois tudo que o prestador de serviços faz para seus clientes é primeiramente percebido e avaliado por seu próprio pessoal. Assim, neste cenário é que sentimos a necessidade de implantar ações que promovam a comunicação interna e a satisfação dos colaboradores.

Um dos desafios do planejamento estratégico consiste em fazer com que os colaboradores se sintam assim, importantes, motivados, que não sejam apenas “ordenados” e sim apoiados. Diante deste contexto, nasce a necessidade do papel a ser desenvolvido pelos gestores, com auxílio das ações de marketing interno.

Muitas organizações desenvolvem práticas de marketing interno, porém, nem sempre tais ações são avaliadas na perspectiva de seus colaboradores. O presente estudo tem o intuito de realizar um diagnóstico das ações de marketing interno desenvolvidas em dois setores de atendimento de uma Universidade que atua em quatro Campi no noroeste do Rio Grande do Sul, visando avaliar se realmente as ações implementadas estão sendo percebidas pelos colaboradores, focando principalmente nas ações relacionadas ao ambiente da Organização, aos benefícios oferecidos, relacionamento com a equipe e comunicação interna.

O artigo está estruturado em quatro partes. Na primeira parte consta a descrição do referencial teórico sobre o tema, abordando as ideias dos principais autores que ampararam o desenvolvimento da pesquisa. Na segunda, descreve-se a metodologia utilizada para responder o objetivo proposto. A parte seguinte contempla os resultados da pesquisa, abordando a caracterização da organização estudada, e os resultados obtidos através da aplicação do questionário e, por último as considerações finais sobre o estudo.

2. MARKETING INTERNO

Atualmente, o desafio para as empresas é transformar os seus funcionários em parceiros, em pessoas comprometidas, motivadas e participativas nos processos de trabalho. Este é um dos principais objetivos do marketing interno, valorizar as pessoas para “reter seus

talentos” e aumentar sua competitividade.

Esta assertiva é corroborada por Grönroos (2009) ao afirmar que o recuso mais crítico de uma empresa é um funcionário bem desenvolvido e treinado, e orientado para o serviço; e não matérias-primas, tecnologia de produção ou os próprios produtos. Assim, o marketing interno trabalha com os colaboradores para que tenham uma visão e um conhecimento completo da organização onde atuam que saibam o “produto” que estão vendendo e o ambiente em que estão trabalhando. À medida que as relações interpessoais se fortificam, os colaboradores se sentem mais seguros e comprometidos com o seu trabalho e com os resultados a serem alcançados.

O marketing interno, também chamado de endomarketing (BEKIN, 2004), são ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária ambiental.

Cerqueira (2005, p.51) afirma que “endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”. Em outras palavras, marketing interno ou endomarketing se constituem em um conjunto de ações que tem como objetivo, envolvendo principalmente fatores ligados à comunicação, motivação, comprometimento e valores.

Brum (1998, p.16) também deixa bem claro as finalidades destas ações internas, quando define o marketing interno como “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”, visando tornar comum seus os objetivos, metas e resultados. Um programa de endomarketing bem elaborado, de acordo com Brum (2005) é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio de seu trabalho.

O marketing interno é considerado uma estratégia de gerenciamento, com o objetivo de desenvolver os funcionários, auxiliando para que todos compreendam e vivenciem o negócio da organização, que conheçam as suas atividades e focam seu desempenho na satisfação do cliente. Os dois principais objetivos são assegurar que os empregados sintam-se motivados para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços e atrair e reter bons empregados (GRÖNROOS, 1993).

Manter a competitividade é um desafio constante, sendo necessário que a empresa conheça as necessidades da sociedade e ofereça os melhores produtos e serviços do mercado. Para atingir os objetivos propostos por estas ações, o marketing utiliza-se da análise de quatro dimensões de mercado - Produto, Preço, Promoção e Praça. De acordo com Kotler (2000) o Produto constitui-se na variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções. O Preço refere-se ao preço de lista, descontos, concessões, prazo e condições de pagamento. A Promoção está relacionada à promoção de vendas, publicidade, praça de vendas, relações públicas e marketing direto. A Distribuição corresponde aos canais de cobertura, variedades, locais, estoque e transporte.

Direcionando este mix para o mercado interno, segundo Inkotte (2000), transformam-se os quatro Ps em quatro Cs: Coordenação, Companhia, Comunicação e Custo:

- A companhia, que representa a relação dos colaboradores de uma organização com a mesma. Os atributos estão ligados ao plano de carreira, benefícios indiretos, ambiente de trabalho e os níveis de salários.
- O custo, que é a forma pela qual a organização aplica seus recursos financeiros. Os atributos estão ligados à aplicação com pessoal, divulgação, criação de novos produtos e desenvolvimento tecnológico.
- A comunicação é forma como são transacionadas as informações entre a organização e os colaboradores. Como atributos podem ser citados o jornal interno, discursos da

direção, memorandos e uso de Intranet.

- E a coordenação, que representa a forma de relacionamento entre chefia e colaboradores e como é feito o repasse das diretrizes da organização para os colaboradores.

O marketing interno pode ser considerado como uma estratégia de desenvolvimento na perspectiva das competências e atitudes das equipes de trabalho e na integração das pessoas, enfatizando os processos de criar e progredir. Envolve dois tipos de processos de gerenciamento: o gerenciamento de atitudes e o gerenciamento de comunicação (GRÖNROOS, 2009). Segundo Cerqueira (2005), o principal benefício do Endomarketing é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, visando à satisfação de todos os envolvidos. Assim, percebe-se que além de acelerar a produtividade e estimular o aperfeiçoamento das competências, as ações e diagnósticos de marketing interno munem os gestores de informações necessárias para o aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico, enfatizando os pontos fortes e fracos a serem trabalhos.

O percurso de um programa de endomarketing em uma organização pode ser descrito a partir da definição de Bekin (1995), citado por Cervi (2012), que conceitua três estágios para o endomarketing atuar:

- 1º - A empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado;
- 2º - A mentalidade de uma cultura de serviço já foi criada. Torna-se necessário um processo para manter essa cultura de serviços;
- 3º - A mentalidade de serviço já foi criada e se integrou no dia a dia da empresa.

Percebe-se então, que é necessário a expansão dessa mentalidade. Esses três estágios proporcionam uma rápida identificação da situação do programa de endomarketing em uma organização, sem a necessidade de um estudo aprofundado. Também possibilita um direcionamento nas ações, pois cada estágio possui um foco diferente e necessita diferentes estratégias de endomarketing.

3. METODOLOGIA

O presente estudo objetiva diagnosticar a influência das ações de marketing interno desenvolvidas universidade estudada na percepção dos colaboradores. A pesquisa é de abordagem quantitativa e quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória e descritiva (GIL, 1999). Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi realizada com base em referenciais bibliográficos; documentais e *survey* por meio da aplicação de um questionário (MALHOTRA, 2001).

O instrumento de coleta de dados foi estruturado considerando as quatro dimensões do endomarketing (Companhia, Custo, Coordenação e Comunicação) na Universidade. englobando ações relacionadas a estrutura da Universidade, benefícios oferecidos. O questionário proporcionou identificar a importância de cada variável do endomarketing e o quanto tal característica está presente na instituição.

A pesquisa foi direcionada aos setores de Secretaria Acadêmica e Central de Atendimento ao Aluno dos de quatro Campi da universidade, totalizando 47 questionários aplicados.

Os dados analisados por meio de distribuição de frequência e a médias, sendo estas convertidas em valores percentuais. As análises foram realizadas a partir da matriz de importância e desempenho de Slack et al (2008). Desta forma é possível perceber

visualmente, a partir dos gráficos apresentados, em quais regiões estão dispersos os atributos do marketing interno da Universidade, pois ficam classificados entre quatro faixas:

- Região Apropriada: Esta região é limitada em sua margem inferior por um limite mínimo desempenho. A empresa não deve deixar que o desempenho da variável caia abaixo desta.
- Região a Aprimorar: Qualquer variável que estiver classificada nesta região é candidata ao aprimoramento.
- Região de Urgência: Os critérios classificados nesta região estarão com desempenho crítico, devido à importância conferida a eles e o seu baixo desempenho apresentado. Recomenda-se que a empresa procure rapidamente dar conta desses itens.
- Região de Excesso: Os critérios classificados nesta região estão com seu desempenho muito melhor do que o necessário. É sensato verificar se algum recurso utilizado para atingir este desempenho pode ser desviado para uma região mais necessitada.

As respostas foram devidamente estruturadas, possibilitando analisar os resultados como um todo e também as principais diferenças encontradas entre Setores e os Campi. Através da aplicação da análise de variância (Anova) foram contrastes forma identificados por meio do método Tukey HSD (HAIR, 2005).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. O Marketing Interno na Universidade Estudada

Se por um lado, as organizações não podem perder os valores que sustentam sua história, por outro, é indispensável trabalhar em busca da profissionalização e adequação às tendências do mercado. Por isso trabalhar um programa de marketing interno contribui para o aperfeiçoamento dos processos e por consequência para a qualidade do trabalho das pessoas. Com esse pensamento é que a universidade alvo deste estudo implantou, no segundo semestre do ano de 2007, um programa voltado à desenvolver ações para beneficiar e promover o seu público interno, com os seguintes objetivos principais de:

- Gerar informações e promover a comunicação;
- Monitorar e aperfeiçoar a qualidade do atendimento,
- Planejar e executar os Eventos do programa.

O programa foi criado, contando com um conselho formado por representantes da Reitoria, da Coordenadoria de Marketing e de Recursos Humanos. O conselho tem o papel de liderar e planejar ações de comunicação interna, bem como responsabilizar-se pelos canais de comunicação utilizados pelo programa. Há também um comitê que conta com um representante por unidade da Instituição, formando uma comissão capaz de discutir e difundir as estratégias de comunicação interna a toda Universidade.

Com o passar dos anos, o Programa vem sendo ampliado e aprimorado, contando cada vez mais com a participação e principalmente a credibilidade dos envolvidos. Atualmente, os principais canais de comunicação utilizados são as reuniões mensais com os agentes, Mural de Recados, o Blog, Notícias, Acontece e a Ouvidoria online (utilizada pelo público interno e externo).

No que se refere às ações voltadas à integração e entretenimento do público interno, chama-se atenção para o número de programações desenvolvidas anualmente, envolvendo tanto o colaborador quanto seus familiares. Destacam-se as programações da Campanha da

Páscoa, dia do Trabalhador, dia das Mães, Projeto Integrar, dia do Amigo, dia da Criança, Momento Campeiro, festividades no Dia do Trabalhador em Educação, a Festa de Final de ano, Natal Solidário, entre outras.

Também se agregam a estes movimentos, as capacitações desenvolvidas para o corpo técnico administrativo, de forma gratuita e em horário de trabalho, que auxiliam e facilitam o desenvolvimento das atividades diárias, qualificando e valorizando cada vez mais o quadro funcional da Instituição.

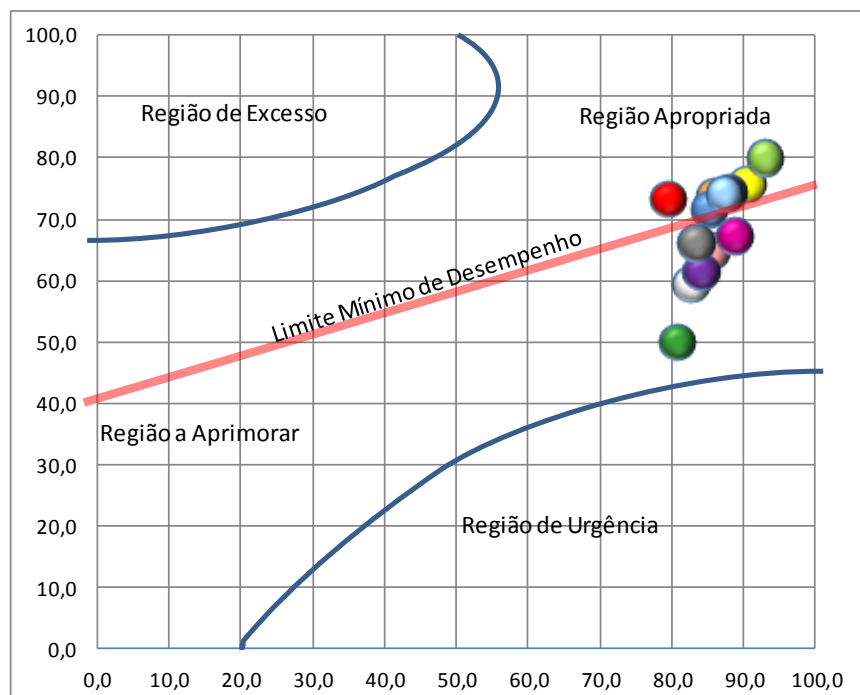
4.2. A Percepção dos Colaboradores com o Endomarketing da Universidade

A seguir, serão apresentadas as ilustrações relativas às quatro dimensões de Endomarketing, a partir das informações obtidas na aplicação do questionário, seguidas da análise crítica de cada uma das dimensões.

4.2.1. Companhia

A dimensão Companhia se refere à relação dos colaboradores com a organização. De acordo com Daronco et al (2011), envolve os seguintes atributos: plano de carreira, benefícios indiretos, ambiente de trabalho e níveis salariais. Analisando as 13 variáveis pertencentes a esta dimensão (Figura 1), em sua integralidade, entende-se que devem sofrer adaptações contínuas por parte da organização, com o objetivo de oferecer motivação e principalmente bem estar aos seus funcionários, criando e/ou buscando um diferencial competitivo, se realmente levadas a sério. Fatores como ter autonomia para desenvolver as atividades, ser ouvido pela chefia e demais colegas, além de participar das decisões rotineiras, geram motivação e influenciam significativamente no bem estar e na realização profissional dos colaboradores. De acordo com Bekin (2004), o bem-estar dos colaboradores reflete-se diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade da empresa.

No resultado da pesquisa, os itens que ficaram em destaque, na região apropriada, foram “oferecer aos seus clientes externos, produtos e serviços de qualidade” e “possuir uma preocupação legítima em proporcionar satisfação aos seus clientes”. Isso não se discute, pois a qualidade do ensino na universidade sempre se destacou, o nível dos docentes e a qualificação constante no atendimento ao cliente interferem significativamente nos resultados gerados, se constituindo num fator positivo para a organização e também para seus funcionários.



N	COMPANHIA	IMPORT.	CONC.	
1	Ter autonomia para propor melhorias na execução do trabalho.	79,4	73,4	
2	Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executado.	85,8	73,8	
3	Ter ideias e sugestões ouvidas pela empresa.	85,1	71,6	
4	Possuir uma preocupação legítima em proporcionar satisfação aos seus clientes	90,4	75,9	
5	Oferecer aos seus clientes externos produtos e serviços de qualidade	92,9	80,1	
6	Proporcionar segurança aos colaboradores em termos de estabilidade no emprego.	82,6	59,6	
7	Oferecer um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades	85,5	64,9	
8	Possuir infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações)	84,0	61,3	
9	As pessoas, de maneira geral, devem sentir-se bem trabalhando na empresa	88,7	67,4	
10	Possuir um bom sistema de remuneração em comparação com outras empresas.	83,3	66,3	
11	Equipamentos modernos e de ótima qualidade	80,5	50,0	
12	Boa imagem diante dos seus públicos	87,9	74,5	
13	Auxílio de colaboradores na definição da identidade e reputação organizacional	87,2	74,1	

Figura 1 – Dimensão Companhia

Percebe-se, que não há nenhum item na região de urgência e nem na região de excesso. Os demais se dividem entre a região a apropriada e a região a aprimorar. Dentre os itens que estão a aprimorar, com uma concordância de apenas 50%, está a “necessidade de equipamentos modernos e de ótima qualidade”, pois ainda há muitos computadores que já deveriam ter sido substituídos, que estão obsoletos e que dificultam a realização dos trabalhos.

Em seguida, nos itens mais mal pontuados, na região a aprimorar, está a variável: “em termos de estabilidade no emprego, eu e meus colegas de área nos sentimos seguros”, com uma importância elevada de 82,6%, porém uma concordância de apenas 59,6%, ou seja, atualmente grande parte dos colaboradores pesquisados não está se sentindo segura em seus locais de trabalho, o que deveria ser verificado/analísado pela Universidade, buscando conhecer os principais motivos desta insegurança/instabilidade. Nesta dimensão concentram-se mais itens a aprimorar, se comparando com os itens na região apropriada.

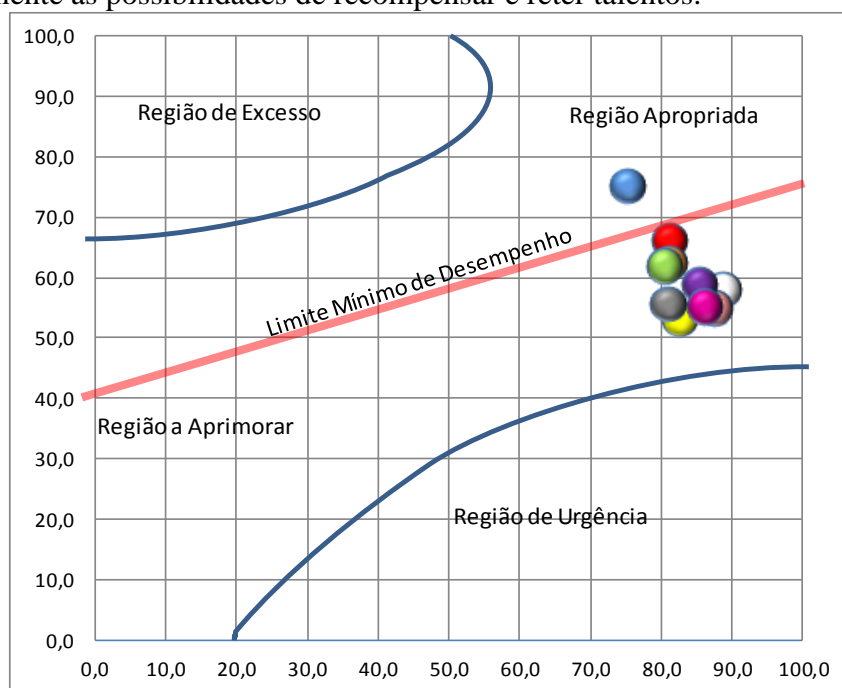
4.2.2 - Custo

A dimensão custo (Figura 2) abrange a forma como são aplicados os recursos na organização, os gastos com pessoal, produtos e tecnologia, investimentos que a empresa faz para manter, motivar e treinar seu quadro funcional. Analisando do ponto de vista dos colaboradores, acredita-se que esta é a dimensão mais considerada na hora de optar por uma organização ou até mesmo manter-se nela. Percebe-se através da figura 2, que não há variáveis na região de urgência e nem de excesso, mas por outro lado há apenas uma na região apropriada. Somente “recompensas de acordo com os resultados obtidos pela empresa” ficou na região apropriada, por mais que a importância e a concordância não tenham sido muito elevadas – 75,2%.

Chama-se a atenção para o número de fatores a aprimorar, significando 90% do total desta dimensão. É destacável o item que ficou na inferioridade - Programas de treinamento suficientes, com uma importância de 82,6% e concordância de apenas 53,2%, pois apesar de todas as capacitações e treinamentos que estão sendo ofertados pela Instituição, de forma gratuita e em horário de trabalho, os colaboradores ainda não consideram suficientes para desempenhar corretamente suas atividades e/ou sentirem-se motivados. Posteriormente, na análise comparativa será possível verificar se esta necessidade é mais pontual em algum dos Campi e/ou Unidades.

Bekin (2004) afirma que “a organização deve estabelecer uma parceria não apenas com os clientes externos, mas também com os seus funcionários, uma vez que, sem a sua cooperação, qualquer plano empresarial está fadado ao insucesso”, pode-se afirmar que esta dimensão precisa de um olhar cauteloso, que a Instituição precisa investir mais em seu quadro funcional.

O Reconhecimento e Recompensa de esforços dos colaboradores também está com percentual baixo, o que se deve principalmente a outras duas variáveis que praticamente a acompanham na pontuação, que é o “Plano de Carreira bem definido” e “Outras formas de Recompensa além do salário”, que amarram as oportunidades de crescimento e de valorização para quem se destaca, pois na prática, na remuneração, não podem ser consideradas as competências e o desempenho individual e sim o cargo que ocupa, reduzindo significativamente as possibilidades de recompensar e reter talentos.













N	CUSTO	IMPORT.	CONC.	
1	benefícios oferecidos por minha empresa satisfatórios.	81,2	66,3	
2	Investimento em programas de treinamento para colaboradores.	81,2	62,4	
3	Recompensas de acordo com os resultados obtidos pela empresa	75,2	75,2	
4	Programas de treinamento suficientes.	82,6	53,2	
5	Claro sistema de remuneração adotado	80,5	62,1	
6	Salário compatível com responsabilidades e com o trabalho	88,7	58,2	
7	Reconhecimento e recompensa de esforços dos colaboradores.	87,6	55,0	
8	Incentivo à qualificação constante.	85,5	58,9	
9	Plano carreira bem definido	86,2	55,3	
10	Outras formas de recompensa, além do salário.	80,9	55,7	

Figura 2 – Dimensão Custo

4.2.3. Coordenação

A Coordenação (Figura 3) envolve as formas de relacionamento entre as chefias e subordinados, englobando as pessoas responsáveis pela implementação, disseminação e manutenção das ações dos programas de endomarketing. A dimensão Coordenação é composta por fatores de muita importância para o progresso das atividades da organização, principalmente para manter e impulsionar a motivação dos colaboradores. O reconhecimento do trabalho desenvolvido e o bom relacionamento com as chefias e demais colegas, se fazem necessários para a manutenção e o desenvolvimento da equipe.

Dornelles (2006) sintetiza esta necessidade de um bom relacionamento e um excelente trabalho de gestão de equipe, quando destaca a “importância de priorizar um trabalho humanizado, que seja realizado de forma mais livre, ampliando responsabilidades e competências, estimulando dedicação e interesses sinceros”. A mesma autora complementa, ainda, que o trabalho deve ser um movimento cooperativo e não competitivo.

Os resultados evidenciam que os itens que estão com os percentuais mais baixos são: “Recebimento de *feedback* de colegas e/ou superiores”, “Superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe” e “Reconhecimento por parte de superiores e colegas” foram bem mal pontuadas, com a concordância em 58,5%, 63,8% e 64,9% respectivamente. Positivamente, destacou-se na região apropriada, com a importância de 86,5% e concordância de 79,81%, o item “liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas”, o que realmente acontece na prática. Conhecendo as equipes, pode-se dizer que um se sente responsável pela atividade do outro, pelo trabalho em conjunto, pois da mesma forma em que existe a liberdade de oferecer ajuda, há o caminho livre para solicitá-la, principalmente nos Campi, em que o grupo de trabalho é relativamente menor. Outra variável que ficou nesta região apropriada, com a importância de 88,3% e concordância de 77,3% é a variável “Meu superior é referência em nível profissional e transmite confiança”, o que demonstra que as chefias dos colaboradores avaliados tem um amplo conhecimento nas áreas em que atuam, transmitindo esta confiança aos seus subordinados.

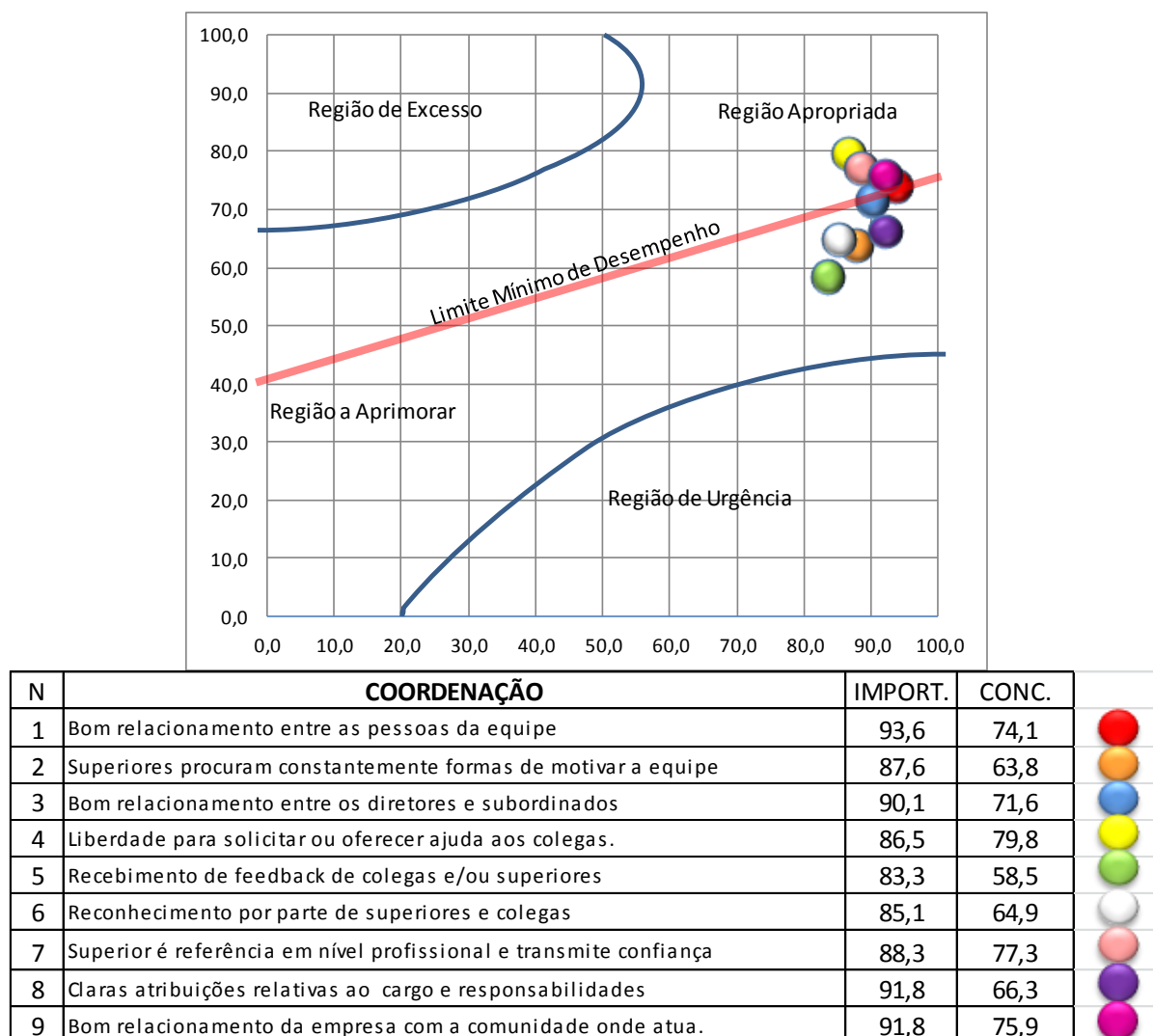


Figura 3 – Dimensão Coordenação

4.2.4 - Comunicação

A Comunicação corresponde às atividades realizadas para alimentar o sistema de endomarketing. Constitui-se nos canais criados para gerar e coletar informações internas. Destaca-se, que neste processo o importante não é apenas o colaborador receber as informações, como também opinar e manifestar-se.

Analisando a última dimensão, percebe-se que os instrumentos de comunicação interna utilizados pela Instituição não cumprem suficientemente com o papel de repassar um bom nível de informações a todos os colaboradores. Registrou-se apenas um item na região apropriada, que é o conhecimento dos referenciais estratégicos, objetivos e metas, com uma concordância de 74,1%, pois o planejamento anual do setor sempre deve envolver a participação de todos, além do superior imediato ser um canal de informações das decisões tomadas. A variável “informações sobre o lançamento de nossos produtos e campanhas” foi a mais inferior, com a concordância de 89% e importância de apenas 52,1%, o que é muito negativo para a Instituição, pois para “vender” seus produtos, em primeiro lugar os vendedores (público interno) precisam conhecê-los.

Bekin (2004) afirma que, sem comunicação saudável na empresa, fatalmente seus objetivos e prioridades não serão claros. Assim, tornam-se preocupantes os resultados obtidos

nestas variáveis, pois a comunicação não está fluindo naturalmente em seus processos.

Esta importância se intensifica quando Gränroos (2003) descreve que o desafio para uma empresa é gerenciar de um modo integrado todas as fontes de mensagens sobre a empresa e suas ofertas, e todos os meios de comunicação e seus efeitos.

A Universidade é bastante complexa/dinâmica e as informações, atividades e processos se alteram constantemente, exigindo um nível de repasse de informações e conhecimento bastante elevado.

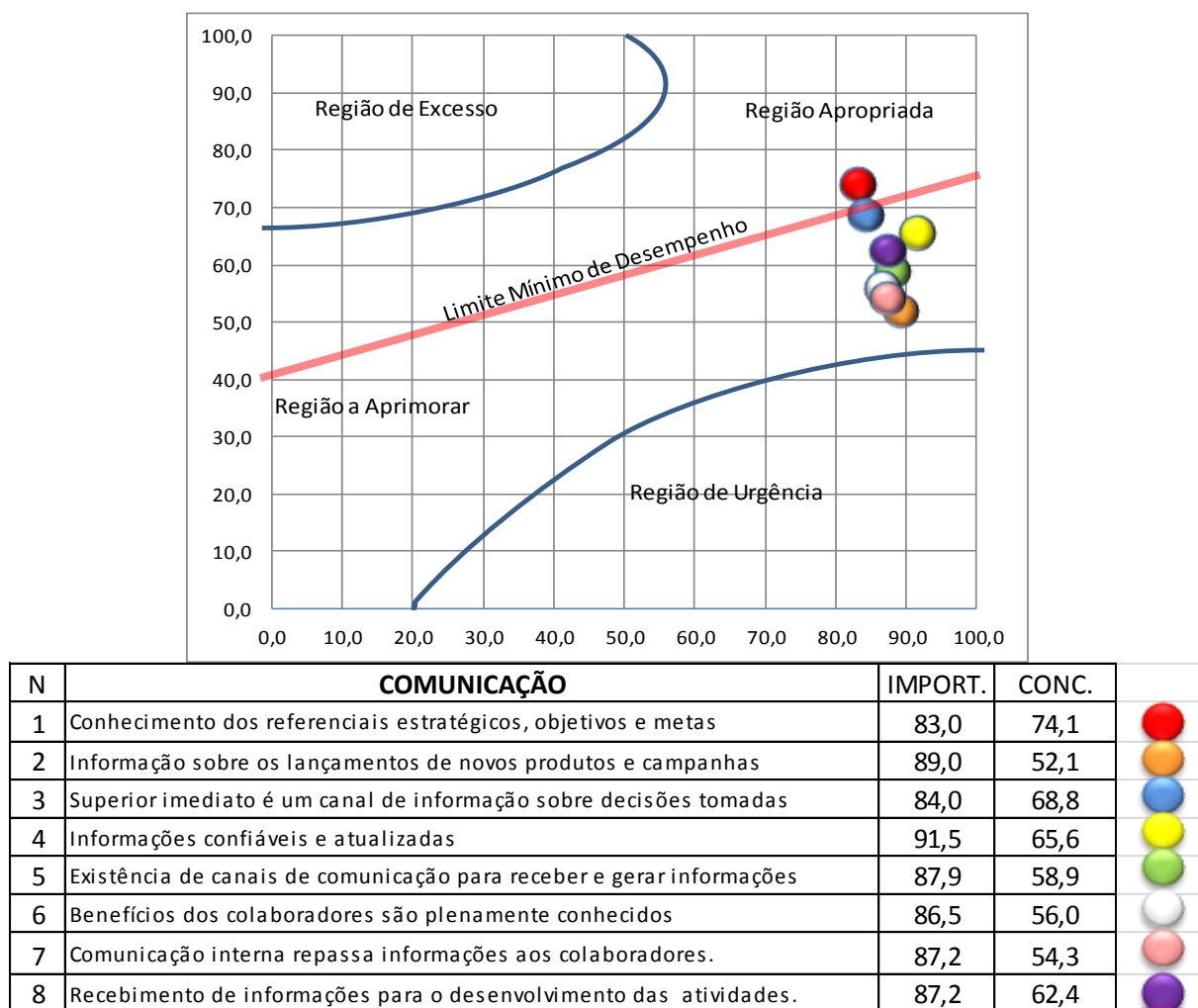


Figura 4 – Dimensão Comunicação

5.5. Análise Comparativa entre os Campi

Diagnosticando as diferenças mais significativas entre os resultados, comparando as médias por Campus e por Unidade através da metodologia de Tukey, que possuem a SIG inferior a 0,05, obtém-se os resultados conforme descritos nas Tabelas 1 e 2.

Nas tabelas, a coluna de Tukey demonstra as duas Unidades que apresentaram o maior grau de disparidade, ou seja, a maior e a menor média na avaliação dos atributos, entre os colaboradores.

Na Tabela 1, apresentam-se as principais diferenças encontradas na avaliação do Grau de Importância, nas dimensões Custo, Coordenação e Comunicação. A dimensão Companhia não apresentou diferenças significativas, motivo pelo qual não consta na lista. É destacável

que em todos os itens com diferenças consideráveis, a menor média da avaliação sempre foi dos colaboradores da C.A.A. (Central de Atendimento ao Aluno) do Campus Ijuí.

De todas as variáveis constantes na tabela, a maior diferença, com SIG de 0,002 foi “Investir em Programas de treinamento para os colaboradores”, na qual os colaboradores da C.A.A. de Ijuí avaliaram com uma importância média de 5,39 e Três Passos de 6,83. Difícil entender o motivo pelo qual esta importância foi avaliada com índice tão baixo, pois é um fator extremamente necessário para o desenvolvimento das competências individuais e da equipe.

A dimensão Comunicação foi a que mais apresentou variáveis divergentes, com pontuações inferiores para a C.A.A. de Ijuí e por outro lado, avaliações bem positivas para a Secretaria Acadêmica de Ijuí, Panambi e Três Passos.

Tabela 1 – Avaliação do Grau de Importância

DIMENSÃO	ASSERTIVAS	1	2	3	4	5	SIG	TUKEY
Custo	Investir em programas de treinamento para colaboradores.	5,39	6,60	6,83	5,89	5,78	0,002	1 e 3
	Fazer da avaliação de desempenho uma efetiva ferramenta de recompensa ao mérito do colaborador.	4,67	6,80	6,00	5,56	6,11	0,019	1 e 2
	Oferecer programas de treinamento suficientes aos colaboradores.	5,33	6,40	7,00	6,11	6,11	0,012	1 e 3
Coordenação	Os colaboradores devem conhecer claramente as atribuições relativas ao seu cargo e as consequentes responsabilidades.	6,11	6,60	7,00	6,56	6,89	0,006	1 e 3
Comunicação	Conhecer claramente os referenciais estratégicos (missão, visão, propósito,...), objetivos e metas da Instituição.	5,44	6,80	6,50	6,00	6,22	0,046	1 e 2
	Superiores imediatos devem se constituir em um canal de informações sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico.	5,39	6,00	6,67	6,22	6,78	0,032	1 e 5
	A Instituição deve possuir canais de comunicação para disseminar informações e também para recebê-las.	5,61	6,40	6,83	6,78	6,67	0,041	1 e 3
	Informar os colaboradores sobre os benefícios a que eles têm direito.	5,44	6,60	6,83	6,67	6,56	0,011	1 e 3

1 – Central de Atendimento ao Aluno Ijuí

2 – Central de Atendimento ao Aluno Panambi

3 – Central de Atendimento ao Aluno Três Passos

4 – Central de Atendimento ao Aluno e Secretaria Acadêmica Santa Rosa

5 – Secretaria Acadêmica Ijuí

Na pontuação apresentada na Tabela 2, em síntese, destacam-se as avaliações positivas, com médias superiores para a Secretaria Acadêmica Ijuí, principalmente na dimensão Coordenação, em que mais uma vez as avaliações inferiores foram dos colaboradores da C.A.A. Ijuí, principalmente no que se refere à motivação, reconhecimento e feedback aos colaboradores.

Resultados positivos na dimensão coordenação são de suma importância para o bom andamento da equipe e de suas atividades. Neste sentido, Pizolotto e Drews (2009) destacam que a manutenção dos colaboradores na empresa passa também pela forma como se estabelecem as relações internas da gerência com sua equipe, da liderança da equipe e dos processos de comunicação.

Em geral, na avaliação dos graus de concordância encontram-se médias bastante baixas, em itens extremamente importantes para a Instituição, como por exemplo, a pontuação média de 3,44 para o Campus Santa Rosa, na variável “sou informado sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas antes dos clientes”, pois este procedimento é de extrema necessidade para este Setor de atendimento.

Por outro lado, destacam-se médias elevadas, como 6,33 para o Campus Três Passos no atributo “somos incentivados a auxiliar na definição da identidade da organização e na construção de uma boa reputação para a mesma” e 6,11 para “Sou reconhecido pelos meus superiores e colegas quando desempenho minhas atividades com excelência”, na Unidade da Secretaria Acadêmica, fatores extremamente positivos para estas equipes.

Tabela 2 – Avaliação do Grau de Concordância

DIMENSÃO	ASSERTIVAS	1	2	3	4	5	SIG	TUKEY
Companhia	A Instituição possui ótima infraestrutura (prédios/instalações).	4,94	3,80	5,00	3,89	5,22	0,042	2 e 5
	Somos incentivados a auxiliar na definição da identidade da organização e na construção de uma boa reputação para a mesma.	5,22	4,80	6,33	5,11	6,00	0,049	2 e 3
Coordenação	Os meus superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe de colaboradores.	4,17	4,20	5,67	4,78	6,00	0,001	1 e 5
	Recebo retorno frequentemente de colegas e/ou superiores acerca do meu desempenho diante das minhas atividades (feedback).	3,78	4,80	5,17	4,44	5,44	0,031	1 e 5
	Sou reconhecido pelos meus superiores e colegas quando desempenho minhas atividades com excelência.	4,11	5,00	5,83	4,56	6,11	0,006	1 e 5
Comunicação	Sou informado sobre os lançamentos de novos “produtos” e campanhas antes dos clientes.	3,67	4,20	5,17	3,44	5,00	0,034	3 e 4
	As informações que recebemos na Instituição são confiáveis e atualizadas.	4,89	4,40	5,83	3,89	5,78	0,028	3 e 4

1 – Central de Atendimento ao Aluno Ijuí

2 – Central de Atendimento ao Aluno Panambi

3 – Central de Atendimento ao Aluno Três Passos

4 – Central de Atendimento ao Aluno e Secretaria Acadêmica Santa Rosa

5 – Secretaria Acadêmica Ijuí

6. CONCLUSÃO

Apesar de sua importância, o Endomarketing ainda é pouco difundido e explorado pelas organizações. Constitui-se numa prática muito importante para o sucesso da gestão de pessoas, integrando as funções através da implantação de novas culturas de relacionamento e motivação dos colaboradores.

Salienta-se, que nenhuma ação ou estratégia de relacionamento terá êxito se não envolver a alta administração e os gestores intermediários como disseminadores da ideia central e isso, infelizmente foi uma das dificuldades apresentadas nos resultados desta pesquisa, pois em determinados atributos e setores, a falta de envolvimento e diálogo entre chefias e colaboradores foi considerável.

Os resultados deste estudo apontaram alguns aspectos favoráveis para a Universidade, mas por outro lado, muitos atributos que precisam ser imediatamente trabalhados, que apontam acentuadas fragilidades. Na visão dos colaboradores, duas, das quatro dimensões avaliadas estão com seus atributos quase que em sua integralidade, na região a aprimorar, sendo elas Custo e Comunicação.

Na análise comparativa entre os Campi e Setores, a diferença mais significativa foi percebida na Dimensão Coordenação, no índice de concordância, atribuído à variável “Os meus superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe de colaboradores”, em que os colaboradores da Secretaria Acadêmica do Campus Ijuí atribuíram uma pontuação de 6,00, de um total de 7,00, enquanto os colaboradores da Central de Atendimento ao Aluno de Ijuí atribuíram apenas 4,17 pontos, indicando que esta variável requer um maior acompanhamento.

Embora os resultados estejam restritos a um setor específico e não possam ser generalizados para toda universidade, percebe-se que há ações de endomarketing que não estão atendendo satisfatoriamente aos objetivos pretendidos. Como estudo futuro, espera-se ampliar o foco de aplicação, envolvendo todos os setores da instituição para que se tenha uma perspectiva mais ampla de tais práticas, para que então possam ser tomadas medidas corretivas no que tange aos instrumentos de marketing interno adotados.

REFERÊNCIAS

- BRUM, A. M. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BRUM, A. M. Endomarketing: estratégia de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994
- CERQUEIRA, W. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DARONCO, E. [et al.]. Endomarketing e marketing pessoal. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011. (Coleção educação a distância. Série livro-texto)
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. 12. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.
- HAIR, J. F. Jr. Análise multivariada de dados. 5ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um referencial teórico. Florianópolis SC, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle. 2. ed. São Paulo: Atlas 1998.
- KOTLER, P. Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PIZOLOTTO, M. F.; DREWS, G. A. Gestão de Pessoas. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.
- SAVOLDI, Z. O Endomarketing na Cooperativa Tritícola Santa Rosa LTDA. Relatório de Estágio Supervisionado em Administração II. Santa Rosa: 2006.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e prática de impacto estratégico. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.